

学校编码：10384

分类号：____密级____

学 号：9807166

UDC _____

学 位 论 文

厦门港口建设管理 A 公司的发展战略研究

Study On Development Strategy For Xiamen

Port Construction A Corporation

黄 晓 红

指导教师姓名：林 志 扬 教授

申请学位级别：硕 士

专 业 名 称：企 业 管 理

论文提交日期：2004 年 9 月

论文答辩日期：2004 年 11 月

学位授予单位：厦 门 大 学

学位授予日期：2004 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

2004 年 9 月

厦门大学学位论文原创性声明

兹呈交的学位论文，是本人在导师指导下独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考的其他个人或集体的研究成果，均在文中以明确方式标明。本人依法享有和承担由此论文而产生的权利和责任。

声明人（签名）：

2004 年 9 月 26 日

论文摘要

自上世纪中国改革开放以来,中国的港口事业步入了快速发展的新时期。特别是中国加入 WTO 后,中国经济的快速发展,世界经济的一体化,中国的港口与世界的联系愈发紧密,对港口的建设和发展的要求也越来越高。新时期,中国港口在进一步深化投资与管理体制改革的同时,对港口建设管理业提出了专业化、市场化、科技化等多方面要求。港口建设管理业在面临着快速增长的港口建设市场需求的良好机遇时,也将面对国际工程咨询企业进入的强大竞争压力。面对新形势,如何有效确定企业的改革发展之路,已成为港口建设管理企业关注的现实问题。

本文运用战略管理的理论和方法,对厦门港口建设管理 A 公司的外部环境与环境进行分析,找出港口工程建设管理市场的机遇与威胁,明确企业在厦门港口工程代建市场的竞争优势与劣势,并结合厦门港务集团内部企业改制上市和整合重组的现实情况,提出新组建的厦门港口建设管理 A 公司在新时期的发展战略和措施,以有效打造企业在港口工程代建市场的领先地位,为厦门港口事业的长远发展奠定基础。

全文共分五章。各章内容概述如下:

第一章主要介绍了我国港口事业发展概况及沿海港口建设中存在的主要问题,提出新时期加强港口建设管理专业化服务的需求。

第二章对 A 公司的外部环境进行了详细的分析,主要从厦门特区经济的发展、厦门港发展概况、港口建设管理业的经济特性、主要竞争对手等来分析,说明企业所面临的机会和威胁。

第三章介绍了厦门港务集团公司的发展概况以及 A 公司可集中的工程建设资源情况,并以集团下属现有工程类企业港口开发公司为代表进行了企业经营状况和管理现状的分析,以客观地审视 A 公司在厦门港口工程

建设管理市场进一步发展所具备的优势与存在的主要问题。

第四章根据前面对 A 公司的内外环境分析，结合港口企业的改革发展需求，制定 A 公司的总体战略目标并提出适合的总体发展战略。

第五章提出有效实施 A 公司发展战略的主要措施。

关键词：港口；建设管理 A 公司；发展战略。

Abstract

In china, the trade of port entered into a sharply developing period. Especially, after china joined in WTO, the relations of port between china and world became more and more tight. Therefore, the port not only faced great challenging but also enjoyed a great of chances. On the one hand, a lot of requirements have been put forward to the port nowadays such as specialization and modernization. On the other hand, the port became the main point of economic in china with the influence of the advance of world economic. Then, all sorts of enterprises about port became a common concern. Facing the new environment of global economic, enterprises of port should take measures to erect new systems.

In this paper, the author applies the theory and methods of strategic management to analyse the external and internal environment of Xiamen port construction A corporation, to find out opptuninte、threaten、superority and inferiority . Considering the real situation of the construction and administration company, I established a series of development outlines in future.

This paper consists of five charpters:

Chapter 1: I intruduce the history of the Port trade in China,and points out the existing problems in the construction of port.

Chapter 2: I gave detailed analysis of the external environment of the Port construction and administration company in Xiamen . Furthermore, analysed the opportunity and threaten of Xiamen port construction and administration company.

Chapter 3: I gave briefly introduction about the history and existing situation of Xiamen Port (Group)Co.,Ltd., and analysed the internal environment of its sub-construction A corporation and evaluate the superiority and inferiority.

Chapter 4: I made the whole development strategy of Xiamen port construction A corporation. At the same time, I chose the development strategy of A corporation in the future.

Chapter 5: I put forward effective measures about the implement of the development strategy of A corporation.

Key Words: The Port; Construction and administration A corporation; Development Strategy.

目 录

前 言	1
第一章 中国港口建设发展的概况及主要问题	3
第一节 中国港口建设发展历程	3
第二节 中国港口建设发展趋势分析	4
第三节 沿海港口建设存在的主要问题	8
第二章 厦门港口建设管理A公司的外部环境分析	11
第一节 宏观经济环境分析	11
第二节 行业环境分析	16
第三节 港口建设管理市场的需求分析	23
第四节 国际工程咨询企业概况	30
第五节 A公司面临的机会和威胁	32
第三章 厦门港口建设管理A公司的内部环境分析	39
第一节 厦门港务集团公司发展概况	39
第二节 A公司所有的建设资源现状	42
第三节 企业经营与管理现状分析	45
第四节 A公司的比较优势	49
第五节 A公司发展存在的主要问题	51
第四章 厦门港口建设管理A公司的发展战略	55
第一节 总体战略目标及战略方案	55
第二节 集中成长战略的选择	57
第三节 纵向一体化战略的选择	60
第四节 相关多元化战略的选择	62

第五章 战略实施的主要措施.....65

 第一节 推进组织变革，增强竞争实力..... 65

 第二节 适应市场需求，创造优质服务..... 67

 第三节 加大科技创新，建立技术优势..... 70

 第四节 创新人力资源管理，树立人才优势..... 72

主要参考文献..... 75

后 记..... 79

Contents

Forword	1
Chapter One : General Situation of the Port Development in China.....	3
Section 1 : Process of Port Development in China.....	3
Section 2 : Trend Analysis of Coastal Port Development	4
Section 3 : Main Existing Problems in Port Construction in China.....	8
Chapter Two : External Environment Analysis of Xiamen Port Construction and Administration Corporation.....	11
Section 1 : Analysis of Macroscopic Economic Environment	11
Section 2 : Analysis of Trade Environment	16
Section 3 : Need Analysis of Market of Construction and Administration Market.....	23
Section 4 : General Situation of International Engineering Consult business.....	30
Section 5 : Opportunity and Threats Facing A Corporation	32
Chapter Three : Internal Environment Analysis of Xiamen Construction and Administration A Corporation.....	39
Section 1 : General Development Situation of Xiamen Port (group) Co.,Ltd	39
Section 2 : All Development Resources Condition of A Corporation ..	42
Section 3 : Management Situation Analysis of Xiamen Port development Co.,Ltd	45
Section 4 : Comparison Advantages of A Corporation	49

Section 5 : Main Problems Exsiting in the Further Development of A Corporation	51
--	----

Chapter Four : Development Strategy of Xiamen Port

Construction and Administration A

Corporation	55
--------------------------	-----------

Section 1 : Total Strategy Target and Strategy Project	55
Section 2 : Choice for Concentrate Strategy	57
Section 3 : Choice for Lengthways Incorporate strategy	60
Section 4 : Choice for Related Diversified Strategy	62

Chapter Five : Main Measures to Put Strategy into Practice

Section 1 : Push Forward Organize to Replace and Strengthen Competition Strenght	65
Section 2 : Oriente Need of Market and Creat Superior Quality Service	67
Section 3 : Enlarge Technology creative and Establish Technique Advantage	70
Section 4 : Creative Human Resource Management and Set up Talented Person Advantage	72

Main Bibligraphy	75
-------------------------------	-----------

Postscript	79
-------------------------	-----------

前 言

21 世纪是一个充满机遇和挑战的世纪。在经济全球化趋势增强、科技革命迅猛发展、产业结构调整加快、经济合作与竞争共存、中国贸易进一步扩大的新形势下,作为联系国家和地区经济桥梁的海运和港口的重要地位将更加突出。随着中国加入 WTO、与世界经济联系的增进以及国际竞争的加剧,对中国港口在“质”和“量”上提出了更高的要求。新时期,中国港口将以入世为契机,以结构调整为主线,以沿海主枢纽港的建设为重点,优化布局,拓展功能,加快发展,更大限度地满足中国国民经济和社会发展以及未来参与世界竞争的要求。

厦门港作为我国东南沿海地区的重要港口及台湾海峡西岸的中心港,依托厦门市经济特区和福建、浙江与江西省等港口腹地范围内的国民经济和对外、对台贸易高速发展,得益于厦门市“以港立市”战略的有力支持,港口生产建设不断发展,规模日益扩大,已经跨入了国内一类大型港口行列,愈来愈为中外所瞩目。随着厦门市海湾型城市发展战略的实施,作为厦门城市有效参与经济全球化并保持整体竞争力的重要基础设施,厦门港应根据其长远定位为集装箱主枢纽港和国际集装箱中转港的发展目标,加大投资力度和建设规模,加快建设进度,积极调整港口功能结构、资源结合和技术结构,在更高更广的层面上超前发展。因此,厦门港未来发展空间广阔。

面对港口发展新形势,作为厦门港口业龙头老大的厦门港务集团公司,要继续维持现有港口行业的领先地位,增强未来有效参与国际竞争的核心实力,就必须实施新的发展战略,加快企业改革和港口建设步伐。当前,港务集团正积极筹划厦门港下一步的跨越式发展,为提高集团资本运作实力,争取未来港口航运市场上更大的发言权,港务集团正借力资本市场,通过“两桥”资产置换在国内 A 股市场借壳上市,同时进军香港 H 股,实现与境内、外资本市场的有效对接,拓宽未来融资渠道。结合企业上市

和交通资产管理体制改革的要求,港务集团将开始新一轮更深层次的改革和创新,参照世界先进港口管理模式,对集团现有管理体制、治理结构、功能定位进一步改革调整,从而提高企业的核心竞争力。因此,港务集团内部的各项资源势必重新整合,其中的港口工程建设开发业务该如何定位,企业该如何改革,是撤退、维持还是进一步发展,需要慎重研究与决定。

随着厦门市海湾型城市建设步伐的有力推进,围绕着福建省全面建设海峡西岸经济区的奋斗目标,根据厦门港口发展的实际,港口基础设施建设仍将是厦门市未来 20 年内的投资重点。根据港口企业专业化经营的市场需求以及政府项目具体运作职能逐渐弱化的发展趋势,实施专业化、市场化、国际化的工程代建管理制已成为新时期提高港口等基础设施工程建设效率的现实要求。对港口建设管理企业而言,即将面对不可多得的发展机遇。但是,港口投资与管理体制的改革,多元化投资主体的发展,以及国外富有实力的工程咨询企业的加入,加剧了工程代建市场的竞争,对港口建设企业的生存与发展形成了较大的威胁和压力。在市场化、现代化和国际化的进程中,正确选择企业的发展战略已成为企业未来参与激烈的竞争能否取胜的核心问题。如何充分利用企业发展的良好机会,有效应对挑战,求得长期的竞争优势地位呢?港口建设管理企业及其经营者应重点给予关注与解决。

本文以厦门港务集团拟新组建的下属港口建设管理 A 公司作为具体研究对象,在综合分析工程建设管理业现状、国内港口工程建设管理市场需求的基础上,根据有所为、有所不为的原则,在突出比较优势的前提下,提出厦门港口建设管理 A 公司在新时期稳步成长的方向、发展目标及适宜的战略方案。本文也想通过对厦门港口建设管理 A 公司的发展战略研究,对中国港口建设管理企业的改革尤其是厦门港口企业的改制重组、持续性发展提供一些启发和借鉴。

第一章 中国港口建设发展的概况及主要问题

第一节 中国港口建设发展历程

一、港口建设发展历程简介

新中国 55 年来，我国港口的建设与发展大体上分为三个阶段：

1949-1972 年为恢复发展阶段。解放初期，我国仅有大小泊位 200 多个，其中仅沿海 6 个港口拥有深水泊位，码头长度仅 3 万多米，各类装卸机械 200 余台。经过二十多年自力更生、艰苦创业，到 1972 年全国主要港口泊位数增加到 617 个，其中沿海深水泊位增加到 92 个，码头长度增加到 5.1 万米，各类装卸机械增加到 7200 台，新增吞吐能力 6284 万吨。

1973-1978 年为起步发展阶段。根据周总理提出的三年改变港口面貌的要求，经过三年大建港，港口吞吐能力有了大幅提高。到 1978 年底，全国主要港口泊位数增加到 735 个，其中沿海深水泊位增加到 133 个，码头长度增加到 6.5 万米，各类装卸机械增加到 9800 台，6 年间新增吞吐能力 1 亿多吨。

1979 年以后为快速发展阶段。在改革大潮的洗礼和推动下，港口建设步入了快速发展的新时期，建设规模和发展速度远远高于前 30 年。特别是 2001 年国务院决定对原中央直属和双重领导港口管理体制进行改革^[1]，即所谓的“港口下放地方”工作开展后，各地政府投资建设和发展港口的积极性得到了极大提高，纷纷实施“以港立市”战略，掀起了新一轮港口发展的热潮。仅 2003 年一年，沿海港口建设投资就突破 200 亿元，同比增长 48.8%，新开工建设中级以上泊位 199 个，其中深水泊位 127 个；内河航运建设投资也完成 50 亿元。^[2]截止至 2003 年底，我国已共有各类商港 1467 个，其中海港 165 个、河港 1302 个；各类生产性泊位 3.36 万个，

货物吞吐量达到 28 亿吨，集装箱吞吐量已连续两年超过亿吨，上海、深圳等 8 个港口集装箱吞吐量超过百万标箱。^[3]

二、港口发展综述

经过 50 年的建设，我国港口已初步形成码头种类齐全、布局日趋合理的总体格局。我国部分海港的技术装备和管理水平总体上已接近世界先进水平，河港达到发达国家 20 世纪 80 年代水平。港口功能已由人工装卸、集散货物为主的运输功能向现代化物流重要节点和商贸组织功能转化。港口发展为振兴港口城市乃至整个地区经济作出了重大贡献。

第二节 中国港口建设发展趋势分析

伴随着世界经济一体化进程的加快，在中国港口未来的建设与发展中，必须密切关注世界先进港口的变化和发展情况，在结合中国国情的基础上走出富有特色的发展之路。

一、世界港口发展趋势

1、港口建设的大型化、深水化

在 21 世纪初的 10 年里，环球航线上的国际集装箱班轮已向第五代、第六代船（载重超过 8000TEU、吃水 14.5 米以上^[4]）发展，散货船也多在 15-20 万吨，世界航贸界的主型船舶将继续向大型化和超大型化发展。船舶大型化趋势对港口航道、泊位水深以及港口设备、集疏运条件与堆存能力等提出了更高的要求，因此扩大港口规模，建设深水泊位及航道，已是当前港口发展的显著特点。为求得竞争优势，实现枢纽港口与世界装卸中心的地位，越来越多的港口采取措施扩大规模。

2、港口生产的集装箱化

随着国际集装箱多式联运的开展，件杂货运输的集装箱化程度越来越高。世界各国已将其主要注意力放在集装箱港口的发展上。集装箱吞吐量已成为衡量港口作用和地位的主要标志。如今的国际航运中心都是以国际集装箱枢纽港作为核心。

3、港口运行和管理的高科技化

面对计算机技术的发展以及航运公司、货主急欲提高港口生产效率的要求，港口当局纷纷加大投资，改进基础设施和计算机系统、通讯设备，以实现运输方式的现代化，装卸工艺的合理化，机械设备自动化、电气化，信息传输网络化，信息处理电脑化。随着港口竞争的加剧，各国港口还纷纷采用各种先进设备和手段，实行现代化管理，提高经济效益。专家认为，以条码技术、计算机互联网、全球卫星定位技术、电子数据交换系统为代表的高新技术，必将成为新世纪港口管理的主要手段。^[5]

4、港口功能的物流中心化

按照全球物流发展的要求，现代港口在全球综合运输系统中的地位和作用正在发生变化。现代港口正日益成为全球综合物流网络的神经节点，其功能将逐渐从原来的海陆中转发展成为促进经济发展和服务于国际贸易的综合物流中心。世界各大港口为适应现代运输技术和经营方式的发展，将纷纷致力于成为综合物流和信息中心。^[6]

5、港口经营民营化

近年来港口管理的模式在相当多的国家中正在由政府机构、国营企业经营转向由政府机构、国营企业和私人企业共同经营管理，这种趋势被称为“港口的商业化”。专家预测，世界各地的港口将通过各种方式（如承包、租赁、合资、独资等）进一步扩大民间资本在港口经营中的决策权和支配权。^[7]

6、港口产业国际化

据统计，全世界发展中国家用于港口项目投资的外债总额已超过 300

亿美元，其中未清偿债务占 72%。为降低政府负债成本，许多发展中国家近几年来积极推行港口产业国际化，吸引外国资本，把债务转化为资本。实力雄厚的跨国航运公司与大型民用型港口码头经营企业在港口企业的国际化中扮演着越来越重要的角色。

二、中国港口建设发展目标

中国已加入世界贸易组织，随着我国国民经济的持续快速增长，特别是党的十六大明确提出了要在本世纪头 20 年，全面建设惠及十几亿人口的更好水平的小康社会，不断对港口提出了新的更高的要求。今后 30 年内，我国将再建 500 多个万吨级泊位，使深水泊位总数达到 1000 个，沿海和长江干线枢纽港口和重要港口的设施和工艺水平将达到或接近世界先进水平，届时中国定能列居世界港口强国之邦。

按照交通发展重点专项规划，沿海港口的分期发展目标为：

到“十五”末，全国沿海港口深水泊位将增加到 820 个，总吞吐能力提高到 17 亿吨，其中集装箱专业化泊位达到 152 个，通过能力为 3735 万 TEU；到 2010 年，总吞吐能力达 30 亿吨，集装箱码头总吞吐能力达 1 亿 TEU，基本形成干线港、支线港、喂给港层次分明、布局合理的港口集装箱运输体系。远洋运输集装箱直达率达到 70%，大型专业化原油、铁矿石等码头建设布局基本形成。主枢纽港航道与大型深水码头的建设相匹配，基本适应到港船舶的要求；到 2020 年，沿海港口总吞吐能力达 44 亿吨，集装箱码头总吞吐能力达 1.7 亿 TEU。主枢纽港航道基本满足大型船舶到港的要求。临港工业和商贸活动成为沿海港口的重要功能，港口物流作用明显。^[2]

三、中国沿海港口建设发展趋势分析

随着国民经济发展与加入 WTO 后外贸吞吐量的增长，未来港口的总

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库